

مدل نظری اجرای مدیریت ارتباط با مشتری (CRM)

محمد رضا عباسی

(عضو هیات علمی دانشگاه پیام نور مرکز تحصیلات تکمیلی)

BLS23AN@yahoo.com

محمد ترکمنی

(دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی دانشگاه پیام نور مرکز تحصیلات تکمیلی و مدرس دانشگاه پیام نور مرکز تهران)

moh512003@yahoo.com

داده است و مدیران ارشد به خوبی می‌دانند موفقیت آن‌ها در راه رسیدن به اهداف کلان بنگاه، در گرو جلب رضایت مشتریان است. از سوی دیگر نمی‌توان گفت همه مشتریان به یک اندازه در موفقیت شرکت نقش دارند. بنابراین جلب رضایت مشتریان کلیدی، حساسیت بیشتری خواهد داشت.

به این ترتیب لازم است در سازمان، سیستمی برای جذب و حفظ مشتریان طراحی و پیاده‌سازی شود، سیستمی که بتواند روابط سازمان و مشتریان را به خوبی مدیریت کند. امروزه این سیستم‌ها به سیستم‌های مدیریت ارتباط با مشتریان مشهور شده‌اند و نرم‌افزارهایی نیز با نام CRM به بازار آمده است که می‌توانند سازمان را در راه جلب رضایت مشتریان تواناتر سازند که هدف آن‌ها توانمندسازی سازمان برای ارائه خدمات بهتر به مشتریان از طریق ایجاد فرایندهای خودکار و یکپارچه برای جمع‌آوری و پردازش اطلاعات شخصی مشتریان است. مدیریت

استراتژی / فناوری اطلاعات / مدل نظری / مدیریت

ارتباط با مشتری / بازاریابی

چکیده

بی شک می‌توان گفت مهمترین دارایی اغلب سازمان‌ها مشتریان آن‌ها هستند. مشتریان به خاطر ارتباط مستقیمی که با اقدامات یک سازمان دارند، منبع ارزشمندی برای فرصت‌ها، تهدیدات و سوالات عملیاتی مرتبط با صنعت مربوطه می‌باشند. امروزه برای رشد و بقا در عرصه رقابت اقتصادی، شرکت‌ها و سازمان‌ها باید به مشتری مداری اهمیت ویژه‌ای داده و ارتباط خود را با خریداران کالا بیش از پیش افزایش دهند. در روندهای کسب و کاری جدید، به دست آوردن رضایت مشتریان جایگاهی مهم و حیاتی در اهداف شرکت‌ها به خود اختصاص

ارتباط با مشتری متشکل از فرایند کسب و کار، فناوری و نقش‌های لازم جهت اداره کردن مشتریان در مراحل متعدد چرخه حیات سازمان است. مراحل اجرای آن عبارتند از تجزیه و تحلیل نیازها، طراحی و اجرای استراتژی CRM، طراحی مجدد فعالیت‌ها با در نظر گرفتن استراتژی CRM، مهندسی مجدد فرایندهای کاری، انتخاب نرم افزار مناسب و ارزیابی و کنترل پس از اجرا. هدف از ایجاد استراتژی‌های کسب و کار در سازمان‌ها و شرکت‌های بازرگانی، برنامه‌ریزی برای تعیین استراتژی‌ها و فرصت‌هایی است که شرایط برنده - برنده را در فضای رقابتی ایجاد کند که مستلزم ایجاد تغییرات در نحوه انجام تعاملات و ساختار تجاری شرکت است. در این راه باید نقش بخش‌ها و واحدهایی که با مشتری تعامل دارند به درستی مشخص شود که کدام واحد می‌تواند ارزش افزوده بیشتری را برای مشتری ایجاد کند. مدل نظری اجرای مدیریت ارتباط با مشتری شامل سه بعد فکری، اجتماعی و فناوری اطلاعات می‌باشد. در این مقاله ضمن معرفی اصول و مفاهیم مدیریت ارتباط با مشتریان و مزایای به کارگیری آن، روندهای ارتباط با مشتری و چالش‌های پیش روی سیستم‌های CRM و مدل اجرا و همچنین ارائه راهکار اجرایی فرایند پیاده‌سازی این سیستم در سازمان مورد بررسی قرار می‌گیرد.

مقدمه

دنیا پس از انقلاب صنعتی دچار تغییر و تحول اساسی در تمام ابعاد گردید. تجارت و کسب و کار نیز در جوامع مختلف بشری از این قاعده عمومی مستثنی نبوده و در چرخه دگرگونی محسوسی قرار گرفت. مدیران سازمان‌های تجاری و تولیدی برای عقب نماندن از بازار رقابتی برآن شدند تا برای موفقیت در رقابت به استراتژی‌ها و روش‌های گوناگونی روی آورند. کسب و کار و بازاریابی از حالت ساده و سنتی گذشته به فعالیتی کاملاً حرفه‌ای و نیازمند دانش وسیع در زمینه‌های مختلف اجتماعی، سیاسی، فرهنگی، اقتصادی و فناوری اطلاعات تبدیل گردید.

با ظهور اینترنت و توسعه تجارت الکترونیکی، نحوه تجارت و داد و ستد شکل تازه‌ای به خود گرفت. با توجه به حجم معاملات

تجارت الکترونیکی، شرکت‌ها در معرض رقابتی سنگین قرار گرفته‌اند. موج تجارت الکترونیکی تقریباً همه شرکت‌ها را در تمامی اقتصادها تحت تاثیر قرار داده است و این شرکت‌ها ناگزیر از ورود به عرصه تجارت الکترونیکی هستند.

با عنایت به اهمیت و تاثیر رضایت و وفاداری مشتری در بیشتر نمودن سهم بازار، سازمان‌ها به مدیریت ارتباط با مشتری به عنوان ابزاری برای افزایش سودآوری خود می‌نگرند. هدف از مدیریت ارتباط با مشتری، توانمندسازی سازمان برای ارائه خدمات بهتر به مشتریان از طریق ایجاد فرایندهای خودکار و یکپارچه برای جمع آوری و پردازش اطلاعات مشتریان است که در واقع این مدیریت سه بخش خدمات به مشتری، اطلاعات بازاریابی و مدیریت فروش را به یکدیگر مرتبط می‌سازد.

امروزه بازاریابی تنها توسعه، تامین و فروش صرف نیست، بلکه توسعه مداوم و خدمات پس از فروش به همراه رابطه‌ای بلندمدت با مشتری نیز اضافه شده است. ایجاد وفاداری در مشتریان مفهومی است که در کسب و کارهای امروزی به لحاظ این که مشتریان وفادار به عنوان مولفه اصلی موفقیت شرکت‌ها و سازمان‌ها درآمده‌اند مورد توجه بیشتری قرار گرفته است.

با توجه به پیشرفت تکنولوژی و افزایش رقابت، مهمترین چالش پیش روی هر سازمان اقتصادی افزایش سود سازمان است. در شرایط دشوار رقابت، ارتباط به‌هنگام و سازمان‌یافته با مشتریان، مناسبترین راه افزایش رضایت مشتری، افزایش فروش و در عین حال کاهش هزینه‌هاست.

با توجه به این مسائل، مدیریت ارتباط با مشتریان در سازمان‌ها، نوعی استراتژی تجاری به‌شمار می‌رود. بسیاری از سازمان‌های موفق بر این نکته تأکید دارند که حفظ و نگهداری رابطه‌ای پایدار با مشتریان، می‌تواند آن‌ها را در صحنه رقابت استوار و پیشرو نگه دارد. این استراتژی در سازمان‌های مختلف، بر پایه نیازهای سازمان و مشتری متفاوت است. مدیریت ارتباط با مشتری تصویری کلی و روشن و در عین حال همراه با تمامی جزئیات موردنیاز از مشتریان را به‌دست داده و این امکان را فراهم می‌سازد که با هر مشتری ارتباطی ویژه و کارساز برقرار شده تا هیچ فرصتی برای فروش بیشتر و تأمین رضایت مشتری

از دست نرود.

همچنین به دلیل افزایش روزافزون رقابت، سازمان‌ها برای بقای خود در عرصه رقابت باید بتوانند شناخت درست و به موقعی از محیط پیرامون خود داشته باشند - به ویژه مشتریان که عامل اصلی حیات سازمان‌ها می‌باشند - تا با درک بهنگام تغییرات و خواسته‌ها و نیازهای مشتریان در جهت تعامل موثر با محیط پیش روند. از این رو بسیاری از سازمان‌های موفق در دنیا توجه به محیط بیرونی و شناسایی دقیق نیازهای مشتریان از طریق ایجاد سیستم‌های کسب اطلاعات محیطی را در اولویت قرار داده‌اند. در این مقاله پس از مرور ادبیات مربوط به مدیریت ارتباط با مشتری و اصول و مفاهیم آن، به بررسی تاثیر انتخاب استراتژی CRM در سازمان و ارائه مدل نظری اجرای آن در راه استقرار مناسب این سیستم و کسب مزیت رقابتی در عرصه دنیای رقابت پرداخته می‌شود.

۱. اصول و مفاهیم مدیریت ارتباط با مشتری

ضرورت تکامل فناوری اطلاعات و به خصوص شبکه جهانی اینترنت و تجارت الکترونیکی فرصتی برای بهبود ارتباط با مشتریان نسبت به امکانات قبلی در بازارهای رقابتی امروز بوجود آورده است. هدف نهایی تبدیل این ارتباطات و تعاملات به سودآوری بیشتر از طریق افزایش خریدهای تکراری و کاهش هزینه‌های کسب مشتری می‌باشد. در حقیقت این تکامل مدیریتی روابط با مشتری، یک نظریه جدید در بازاریابی است. مدیریت مشتری مداری مجموعه‌ای از فرایندها و استراتژی‌های مرتبط با مشتری است که با نرم افزاری خاص پشتیبانی می‌شود تا وفاداری مشتریان و درنهایت سودآوری شرکت را افزایش دهد. از الزامات آن می‌توان به جلب مشتری مناسب، ایجاد یک پیشنهاد ارزش مناسب، نهادینه‌سازی بهترین فرایندها، بالابردن انگیزش کارکنان و فراگیری نگهداشت مشتریان اشاره کرد [۱].

مدیریت ارتباط با مشتری یا CRM از سه بخش اصلی تشکیل شده است: مشتری [۲]، ارتباط [۳] و مدیریت [۴]. منظور از مشتری، مصرف‌کننده نهایی است که در روابط ارزش‌آفرین، نقش حمایت‌کننده را دارا می‌باشد. منظور از ارتباط،

ایجاد مشتریان وفادارتر و سودمندتر از طریق رابطه‌ای یادگیرنده می‌باشد و مدیریت عبارت است از خلاقیت و هدایت یک فرایند کسب و کار مشتری‌مدار و قرار دادن مشتری در مرکز فرایندها و تجارب سازمان.

اصطلاح CRM با مفهوم امروزی آن از دهه ۱۹۹۰ پدید آمد و در قالب یک راهبرد کسب و کار به منظور انتخاب و مدیریت ارزشمندترین ارتباطات با مشتریان تدوین شد. CRM نیازمند یک فلسفه مشتری محور و فرهنگ پشتیبانی از فرایندهای مؤثر بازاریابی، فروش و خدمات پس از فروش در سازمان می‌باشد. فرهنگ مشتری محور بر مفهومی ساده از ارتباط یک به یک بین مشتریان و فروشندگان استوار است. این نگرش، به هر مشتری به چشم یک فرد با خواسته‌ها، خریده‌ها و نیازهای مربوط به خود نگاه می‌کند. با بهره‌گیری از CRM، ارتباط مشتریان با شرکت و نیازمندی‌های آن‌ها مورد بررسی و تحلیل قرار می‌گیرد. CRM در واقع فرایندی است جهت گردآوری و یکپارچه سازی اطلاعات به منظور بهره‌برداری موثر و هدفدار از آن‌ها. این اطلاعات می‌تواند در رابطه با مشتریان، فروش، بازاریابی موثر، حساسیت و نیازهای بازار باشد. [۵]

متخصصان و نظریه پردازان هرکدام تعاریف مختلفی از مدیریت ارتباط با مشتری ارائه می‌دهند که می‌توان آن‌ها را در چهار گروه کلی با عناوین استراتژی، فناوری، فرایند و سیستم اطلاعاتی طبقه‌بندی نمود. [۶]

برخی از تعاریف مدیریت ارتباط با مشتریان از دیدگاه نظریه‌پردازان مختلف به شرح زیر است:

۱. CRM بخشی از استراتژی یک سازمان جهت شناسایی و راضی نگه‌داشتن مشتریان و تبدیلشان به مشتری دائمی می‌باشد. همچنین در راستای مدیریت ارتباطات مشتری با شرکت و به منظور به حداکثر رساندن ارزش هر مشتری، شرکت را یاری می‌نماید [۷].
۲. CRM مجموعه متدولوژی‌ها، فرایندها، نرم افزارها و سیستم‌ها است که به موسسات و شرکت‌ها در مدیریت موثر و سازمان یافته ارتباط با مشتری کمک می‌کند [۸]

۳. مدیریت ارتباط با مشتری یعنی ایجاد و حفظ ارتباط شخصی با مشتریان سودآور سازمان از طریق استفاده مناسب از فناوری‌های اطلاعات و ارتباطات [۹]

۴. مدیریت ارتباط با مشتری به عنوان یک فرایند، متشکل از نظارت بر مشتری (مثل جمع آوری داده‌های مناسب آن‌ها)، مدیریت و ارزشیابی داده‌ها و نهایتاً ایجاد مزیت واقعی از اطلاعات استخراج شده در تعامل با آنان است. [۱۰]

۵. مدیریت ارتباط با مشتری استراتژی جامع کسب و کار و بازاریابی است که فناوری فرایندها و تمام فعالیت‌های کسب و کار را حول مشتری یکپارچه می‌سازد. [۱۱]

از تعاریف فوق می‌توان نتیجه گرفت CRM استراتژی کسب و کاری است جهت بهینه‌سازی سوددهی، درآمدزایی و رضایت مشتری که براساس ساماندهی ارائه خدمات بر اساس نیازهای مشتری، بالابردن سطح رضایت مشتریان مطابق اصول مشتری محوری و پیاده‌سازی فرایندهای مشتری محوری طراحی می‌شود.

همچنین می‌توان اهداف CRM را به شرح زیر بیان نمود:

۱. افزایش درآمد:

- شناخت فرصت‌های جدید

- کاهش فرصت‌های از دست رفته

- کاهش فرار مشتریان

۲. ایجاد وفاداری در مشتری:

- بهبود خدمات به مشتریان

- بهبود جلوه سازمان

۳. کاهش هزینه:

- ذخیره اطلاعات سازمان

- کاهش دوباره‌کاری‌های بازاریابی [۱۲]

۲. رویکردی استراتژیک به CRM

به مرور زمان امکان فرق گذاشتن محصولات و خدمات مختلف مخابراتی کمتر و مشکلتر می‌شود، نحوه برقراری ارتباط با مشتریان به یک منبع درآمد، سودآوری و کسب ارزش و به همراه آن به یک عامل رقابت تبدیل گشته است. هدف،

دست‌یافتن به روابط رو به رشدی است که متضمن رضایت خاطر بیشتر مشتری و درخواست برای افزایش حجم خدمات باشد. امروزه به نظر می‌رسد که ارتباط نزدیک‌تر با مشتری بیشتر از طریق الکترونیکی انجام می‌پذیرد تا از طریق تماس حضوری. در مطالعه‌ای که توسط گروه مشاوران اندرسن انجام گرفته است ملاحظه شد که بین بهبود عملکرد مدیریت ارتباط با مشتری و عملکرد مالی یک ارتباط مستقیم وجود دارد. [۱۳]

۳. انواع سیستم‌های CRM

این سیستم‌ها را می‌توان به سه دسته کلی تقسیم کرد:

الف) CRM عملیاتی [۱۴]: در این روش تمامی مراحل ارتباط با مشتری، از مرحله بازاریابی و فروش تا خدمات پس از فروش و دریافت بازخورد از مشتری، به یک فرد سپرده می‌شود؛ البته به نحوی که فروشندگان و مهندسان ارائه خدمات بتوانند سابقه هر یک از مشتریان را بدون مراجعه به این فرد در دسترس داشته باشند. از ابزارها و روش‌های CRM عملیاتی می‌توان به سیستم قدرت فروش مکانیزه اشاره کرد که تمامی عملیات مربوط به مدیریت تماس، بورس و مدیریت اداره فروش را بر عهده دارد.

بخش عملیاتی CRM به‌طور معمول شامل سه حوزه عمومی کسب و کار یعنی خودکارسازی عملیات بخش فروش یا SFA [۱۵]، پشتیبانی و خدمت به مشتری یا CSS [۱۶] و خودکارسازی عملیات بازاریابی یا EMA [۱۷] می‌باشد. بخش بازاریابی فراهم‌کننده اطلاعاتی در خصوص رقبا، گرایش بازار و متغیرهای کلان محیطی است. بخش مدیریت فروش برخی از فرایندهای فروش و مدیریت فروش شرکت را خودکار می‌کند. این بخش به جمع‌آوری و دنبال کردن اطلاعات مربوط به عادات خرید، پسند و سلیقه و جمعیت‌شناسی مشتریان و کارایی کارکنان بخش فروش می‌پردازد. بخش خدمات مشتری نیز مأمور خودکارسازی برخی خدمات از قبیل درخواست اطلاعات، شکایات، محصولات مرجوعی و ... است.

ب) CRM تحلیلی [۱۸]: در CRM تحلیلی، ابزارها و روش‌هایی به کار می‌رود که اطلاعات به دست آمده از CRM عملیاتی

جمع‌آوری داده‌ها تا پردازش و ارجاع مشتری)، در کمترین زمان ممکن به مسئول مربوطه می‌رسد، باعث مراجعه مجدد مشتری و ادامه ارتباط با شرکت می‌شود. [۲۰]

فرایند پیاده‌سازی CRM

مدیریت ارتباط با مشتری برای تحقق اهداف تعیین شده خود مرحله‌ای دارد که از دیدگاه‌های مختلف مطرح شده است. یکی از این نظریات مدل چرخه حیات CRM از نظر کالاکوتا است که متشکل از سه مرحله جذب، ارتقاء و حفظ است که هر مرحله از شناخت و درک رابطه بین بنگاه و مشتریانش پشتیبانی می‌کند. این نظریه بیان می‌دارد که هر مرحله به روش‌های متفاوتی بر روی ارتباط با مشتریان تاثیر می‌گذارد به طوری که استراتژی‌ها و تمرکز سازمان از هر مرحله‌ای به مرحله دیگر متفاوت است که در جدول زیر نشان داده شده است: [۲۱]

جدول ۱ - مراحل CRM توجه و استراتژی‌های سازمانی متناظر با آن‌ها

مرحله	اقدامات	کانون توجه بنگاه	استراتژی‌ها
جذب	ترویج رهبری کالا و خدمات	تمایز سازی	نوآوری
ارتقاء	ارتقاء سودآوری از مشتریان موجود	جدا سازی	کاهش هزینه - خدمت به مشتری
حفظ و نگهداری	حفظ مشتری برای حیات خود (تمرکز بر ارائه خدمات بر طبق میل مشتریان)	انطباق	توجه به مشتری - عرضه محصولات جدید

مشتریان از طریق ارتباطاتی که سازمان‌ها از مسیرهای تعاملی خود به دست آورده‌اند. [۲۲]

سوئیفت CRM را فرایند یادگیری مستمری می‌داند که در آن اطلاعات مربوط به هر مشتری تبدیل به ایجاد ارتباط با آن‌ها می‌شود و تنها داشتن اطلاعات مشتری کافی نیست، بلکه باید نیازهای تک تک آن‌ها جمع‌آوری و تحلیل شده و پاسخ مناسب به آن‌ها داده شود.

را تجزیه و تحلیل کرده و نتایج آن را برای مدیریت عملکرد تجاری آماده می‌کند. در واقع، CRM عملیاتی و تحلیلی در یک تعامل دو طرفه هستند؛ یعنی داده‌های بخش عملیاتی در اختیار بخش تحلیل قرار می‌گیرد؛ پس از تحلیل داده‌ها، نتایج به دست آمده تاثیر مستقیمی بر بخش عملیات خواهد داشت. به کمک تحلیل‌های این بخش، مشتریان دسته‌بندی شده و امکان تمرکز سازمان بر روی بخش خاصی از مشتریان فراهم می‌شود.

ج) CRM تعاملی [۱۹]: در این نوع ارتباط، مشتری برای برقراری ارتباط با سازمان، از آسان‌ترین روش ممکن مانند تلفن، تلفن همراه، فکس، اینترنت و سایر روش‌های مورد نظر خود استفاده می‌کند؛ CRM تعاملی به دلیل امکان انتخاب روش از سوی مشتری و اینکه بیشتر فرایندها (از

از نظریه‌های دیگر در باره فرایندهای CRM مدل سوئیفت می‌باشد. بر اساس این مدل چرخه فرایند سوئیفت شامل مراحل زیر می‌باشد:

۱. کشف دانسته: تحلیل مشخصه‌های مشتریان و استراتژی‌های سرمایه‌گذاری است که با فرایند شناسایی، بخش بندی و پیش‌بینی مشتری سازمان صورت می‌گیرد.
۲. تعامل با مشتری: اجرا و مدیریت ارتباط با مشتری از طریق اطلاعات مرتبط در زمان صحیح و ارائه محصولات با استفاده از دامنه‌ای از کانال‌های تعاملاتی
۳. برنامه‌ریزی بازار: تعریف مسیر توزیع و محصولاتی که به مشتریان خاص ارائه می‌شود و تدوین طرح‌ها و برنامه‌های ارتباطات استراتژیک.
۴. تجزیه و تحلیل پالایش: با هدف جذب و تحلیل داده‌های

۵. مراحل ارائه خدمت در مدیریت ارتباط با مشتری

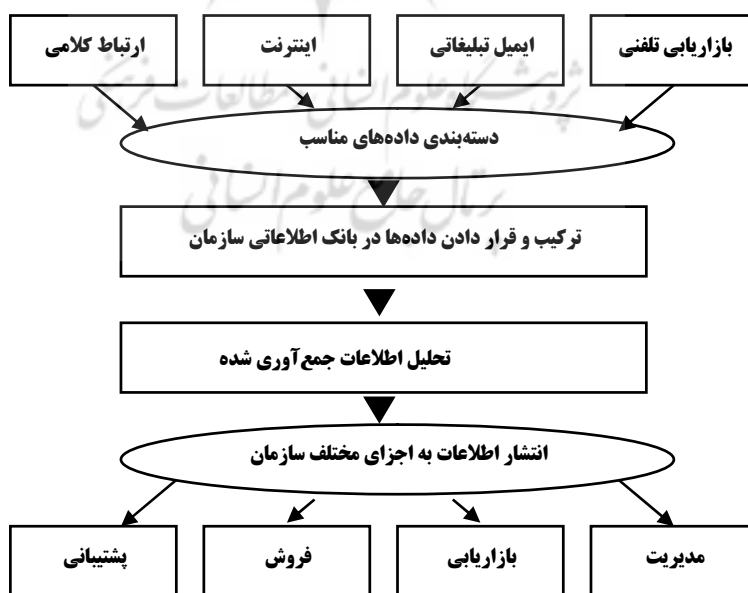
در اولین مرحله ارائه خدمت مدیریت ارتباط با مشتری، پایگاه اطلاعاتی بر مبنای اطلاعات و داده‌های مشتریان تهیه می‌شود. سپس اطلاعات جمع‌آوری شده در پایگاه اطلاعاتی بر مبنای تکنیک‌های مختلف تحلیل می‌شوند. مشتریان هدف براساس معیار سودآوری برای شرکت انتخاب می‌شوند. در مرحله بعد برای مشتریان هدف، آمیزه بازاریابی مناسب

طراحی می‌شود. سپس با استفاده از اطلاعات مراحل قبل با مشتریان ارتباط برقرار شده و در نهایت پس از اجرای بازاریابی رابطه‌مند نتایج حاصله مورد کنترل و ارزیابی قرار می‌گیرد. مراحل ارائه خدمت در مدیریت ارتباط با مشتری را می‌توان مطابق شکل (۱) نشان داد: [۲۳]



شکل ۱- فرایند پیاده سازی مدیریت ارتباط با مشتری

همچنین ساختار اطلاعاتی در CRM را می‌توان با نمودار زیر نشان داد:



ساختار اطلاعاتی در CRM

۶. مزایای مشتریان از ایجاد ارتباط با سازمان

مزایای مشتریان از ایجاد ارتباط در سه طبقه به شرح زیر ارائه گردیده است:

۱. اطمینان: کاهش سردرگمی، اطمینان به فراهم کننده خدمات و احساس آکنده از اعتماد به او.
۲. مزایای اجتماعی: متمایز کردن مشتریان، آشنایی مشتریان با کارکنان و توسعه روابط دوستانه با مشتریان.
۳. خدمات ویژه (رفتارهای خاص): خدمات اضافی، قیمت‌های ویژه و اولویت بالاتر نسبت به دیگر مشتریان. البته باید توجه شود که مشتریان متفاوت هستند و ادراکات متمایز از یکدیگر دارند، در نتیجه ارزش روابط و نوع رابطه برقرار شده با آنان نیز متفاوت است که این امر باید در ایجاد ارتباط مد نظر قرار گیرد. [۲۴]

۷. عوامل کلیدی موفقیت در پیاده‌سازی استراتژی CRM

اجرای یک استراتژی موفق CRM در مدیریت استراتژیک بازار داخل شرکتی که مزایای فوق را به همراه داشته باشد، به سه عامل کلیدی زیر بستگی دارد:

۱. آموزش کارکنان شرکت: کارکنان شرکت باید در زمینه تعامل و تماس با مشتریان، دوره‌های تخصصی و کاربردی را آموزش ببینند تا بتوانند به‌طور مؤثر با مشتریان ارتباط برقرار کرده و ضمناً توانایی استفاده از فناوری‌های جدید را دارا باشند.
۲. بازنگری فرایندها و طراحی فرایندهای جدید: بنگاه‌ها بدون طراحی خوب و منطقی فرایندها نمی‌توانند به اهدافشان دست یابند. شرکت باید نیاز و اهداف تجاری خود را تعریف نماید و فرایندهای مرتبط با CRM را برای دستیابی به این نیازها بهبود و توسعه بخشد. مهندسی مجدد فرایندهای کسب و کار یا BPR [۲۵] یکی از ابزارهای کارآمد در این بخش می‌باشد.

۳. به کارگیری فناوری‌های نوین: به کارگیری CRM محتاج تغییراتی در زیرساخت‌های سازمان و به کارگیری فناوری‌های

جدید است، مانند مقررات کاری جدید، بانک‌های اطلاعاتی، فناوری اطلاعات و غیره؛ این تغییرات به تحولاتی مفید و مؤثر در سازمان منجر می‌شود. [۲۶]

۸. چالش‌های اجرایی CRM

پیش از آن که یک شرکت به اجرای استراتژی CRM بپردازد باید نسبت به مشکلات بالقوه و احتمالی آگاهی داشته باشد تا بتواند در موقع لزوم با آن‌ها مقابله کند. چالش‌های اصلی که ممکن است یک شرکت در پیاده‌سازی CRM با آن‌ها مواجه شود به شرح زیر می‌باشند:

۱. هزینه راه‌اندازی اولیه: هزینه راه‌اندازی اولیه، یکی از چالش‌های CRM محسوب می‌شود. ممکن است سازمان‌ها بر روی ابزارهای کاربردی مدیریت مشتری، مقادیر زیادی سرمایه‌گذاری کرده باشند. از آنجا که ممکن است بعضی از این ابزارها کاربردی اختصاصی داشته باشند، به سختی می‌توان آن‌ها را در بخش‌های مختلف به اشتراک گذارد.

۲. ابزارهای کاربردی یکپارچه: سازمان‌ها به ابزارهای کاربردی یکپارچه‌ای نیاز دارند که بر اساس چرخه‌های حیات مشتری و تعاملات صورت گرفته با مشتری ایجاد شده باشد. سازمان‌هایی که به مدیریت تعاملات صورت گرفته با مشتری به زبان‌ها و واحدهای پولی مختلف نیاز دارند، نمی‌توانند CRM را از طریق فناوری‌های سنتی به اجرا در آورند و این کار برایشان بسیار مشکل خواهد بود.

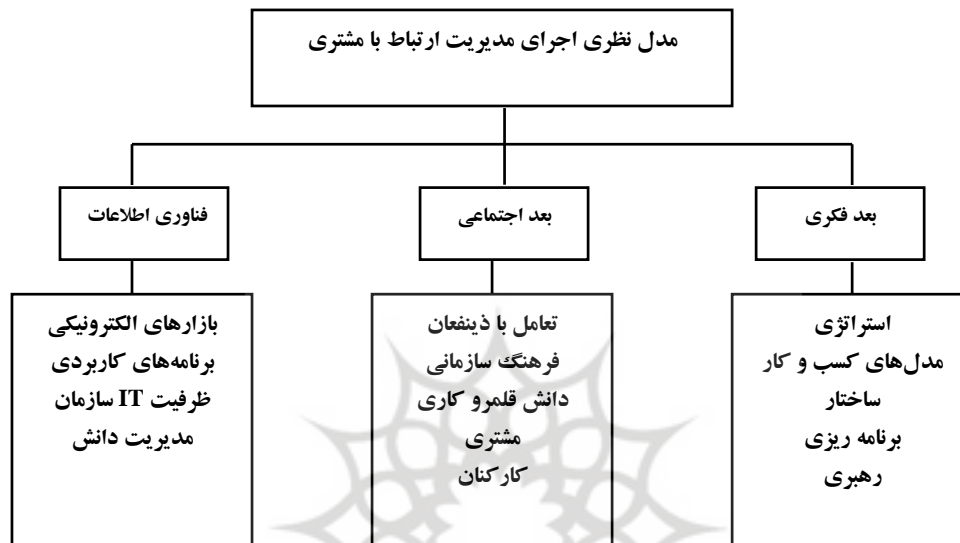
۳. همکاری بخش‌های مختلف: CRM یک رویکرد یکپارچه است و نیازمند همکاری بخش‌هایی از کسب و کار می‌باشد که قبلاً به صورت خودمختار عمل می‌کردند. داده‌هایی که در یک بخش جمع‌آوری شده‌اند، باید در تمام بخش‌های دیگر به اشتراک گذارده شوند. ممکن است بعضی از بخش‌ها نسبت به اشتراک داده‌های خود با دیگران، اظهار بی‌میلی و نارضایتی نمایند. [۲۷]

۹. مدل نظری اجرای CRM

مدیریت ارتباط با مشتری در سازمان‌ها به عنوان طرح

نوآوری مطرح است که تحقق آن در سازمان‌های خدماتی دارای اولویت خاصی می‌باشد. امروزه سازمان‌ها به این حقیقت پی برده‌اند که دیگر نمی‌توانند مثل گذشته تولید کرده و مشتریان را به مصرف تولیدات متمایل سازند. در سیر تکامل تدریجی، توجه به نیازمندی‌ها و علایق بالقوه و بالفعل مشتریان برای موفقیت ضروری است. بهبود پتانسیل مدیریت ارتباط با مشتریان و عدم اطمینان‌های موجود در مورد اجرای آن در سازمان‌ها باعث ایجاد

نگرش جدیدی به عوامل تعیین‌کننده تصمیم شرکت برای استفاده از استراتژی CRM شده است. با توجه به مرور ادبیات، مفاهیم و اصول مدیریت ارتباط با مشتری می‌توان به این نتیجه دست یافت که مشتریان، کارکنان، رهبری، فرهنگ سازمانی، استراتژی و ساختار عوامل اصلی مورد نیاز برای اجرای CRM بوده و بر این اساس می‌توان مدل نظری زیر را که شامل سه بعد فکری، اجتماعی و فناوری اطلاعات است طراحی و تبیین نمود:



می‌یابند. [۲۸]

۱۰. بحث و تجزیه و تحلیل مدل

اجرای استراتژی از طریق افراد، ساختار، سیستم‌ها و فرهنگ باید حمایت شوند [۲۸]. به عبارت دیگر استراتژی باید به نحو مطلوبی با چهار جزء ذکر شده تعامل داشته و با عملکرد سازمانی نیز سازگار باشد.

بر اساس مدل ارائه شده ابعاد تحقیقاتی اصلی برای مدیریت ارتباط با مشتری در سازمان‌ها عبارتند از: بعد فکری، بعد اجتماعی و بعد فناوری اطلاعات که در این قسمت به تشریح و تبیین آن‌ها پرداخته می‌شود.

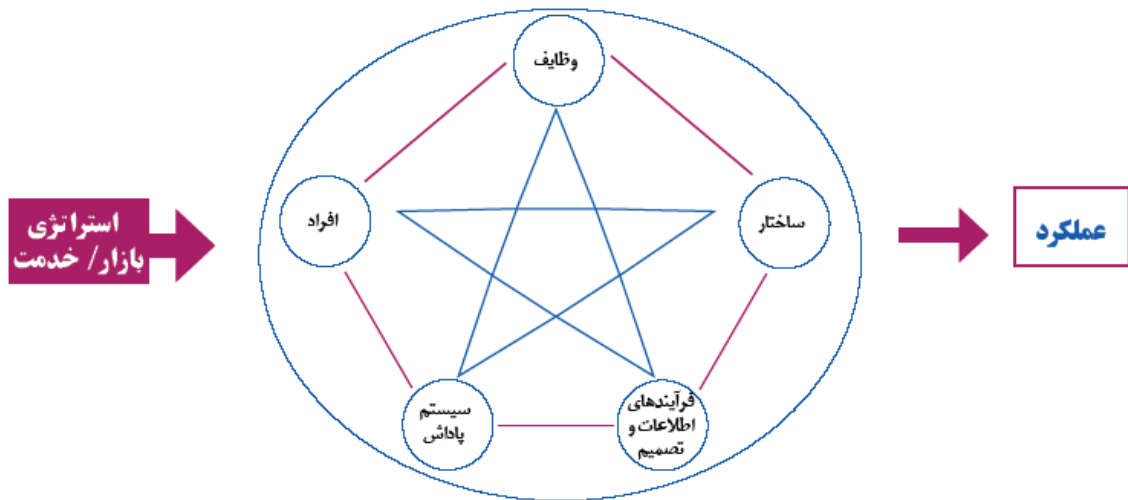
۱۰-۱. بعد فکری CRM

الف) ساختار: ساختار سازمانی، تعیین‌کننده خطوط اختیارات، ارتباطات و همچنین مشخص‌کننده مکانیزمی است که وظایف و برنامه‌های سازمانی از طریق آن تحقق

ادبیات نوآوری نشان می‌دهد که شرکت‌های دارای ساختار مسطح و غیر متمرکز نسبت به شرکت‌های سلسله‌مراتبی متمرکز از توسعه ایده‌های خلاقانه بیشتر حمایت می‌کنند. با این حال با در نظر گرفتن اجزای نوآور، ساختار متمرکز نیز دارای تاثیرات زیادی است. براساس نوآوری IT، عوامل ساختاری شامل سازگاری سیستم با طرح سازمانی، سلسله‌مراتب، اختیارات، ارتباطات گزارشگری و امثال اینها می‌باشد. مدیریت موثر ارتباط با مشتری باید فرایندهای کسب و کار را به نوعی طراحی و پشتیبانی کند که باعث ایجاد تجربیات مثبت مشتریان با شرکت شود. این فرایندهای کاری، کل شرکت یعنی فرایندهای تعامل با مشتریان، بازاریابی، فروش و خدمات به مشتریان و همچنین خدمات پس از فروش را شامل می‌شود. یک عامل استراتژیک مهم، تعیین این مطلب است که آیا استراتژی CRM با ساختار

فعلی شرکت مطابقت دارد یا خیر. با توجه به مدل جانسون و استروم [۲۹] تاثیر مدیریت ارتباط با مشتری بر ساختار سازمانی را

می توان به صورت زیر طراحی نمود:



استراتژی: محیطهای جهانی بسیار رقابتی بازارهای امروزی فشارهایی را برای کاهش هزینهها و در عین حال متمایز سازی خود را از طریق بهبود خدمات به مشتریان در جهت کسب درآمد اعمال می کنند. فرض CRM در سازمان براین است که اگر نحوه مدیریت ارتباط با مشتری را بهبود دهد، نتیجه آن افزایش بهره‌وری و رضایت مشتری و در نهایت رسیدن به عملکرد بهتر در مقایسه با رقیب است. با این حال سازمانها باید از نگرستن به CRM به عنوان یک راه حل مقابله با فشارهای رقابتی اجتناب کنند. مدیریت ارتباط با مشتری طرحی است که باید به صورت یک استراتژی سازمانی به آن نگرسته شود. به این منظور لازم است پس از تدوین اهداف مورد نظر از اجرای CRM اقدام به تهیه و ارائه استراتژی در خصوص نحوه

ایجاد ارتباط با مشتریان ارزشمند و تثبیت وفاداری آنها نمود. گامهای عملی و اجرایی تدوین استراتژی CRM برای سازمانها را می توان به صورت زیر ارائه نمود:

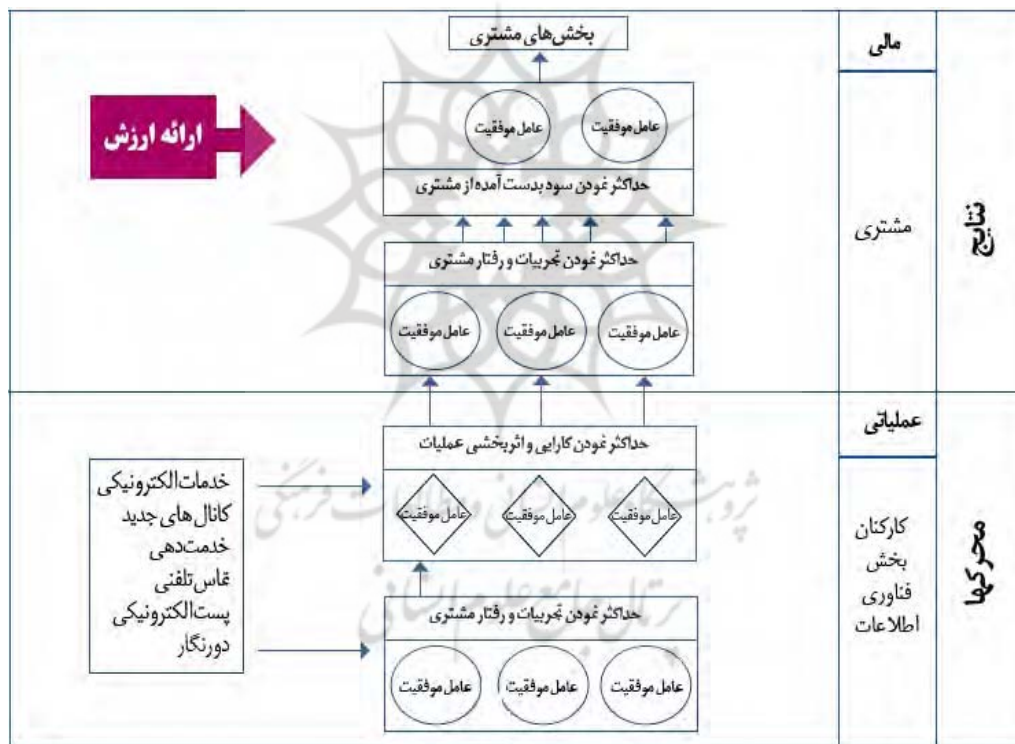
۱. بخش بندی بازارها و مشتریان در گروههای مختلف و تعیین اهداف و معیارها و سنجش برای هر بخش و گروه.
۲. ارزیابی وضعیت موقعیت و جایگاه مشتری به عنوان یک دارایی برای سازمان از طریق تشکیل ماتریس دارایی مشتری که در آن دو بعد زیر مزایا و نقاط قوت ارتباط با مشتریان را نشان می دهد:

 - مشتری تا چه اندازه برای سازمان ارزشمند است؟
 - سازمان تا چه اندازه برای مشتری ارزشمند است؟

زیاد	قدرت رابطه (ارزش برای مشتری)			
	بسیار امن	امن	آسیب پذیر	شکستنده
پتانسیل مشتری (ارزش مشتری برای سازمان)	کلیدی	حفظ موقعیت	سرمایه گذاری برای حفظ موقعیت	محدود کردن زیان
	سهم بالا	رقابت مقابله جویان	سرمایه گذاری بر روی ایجاد ارتباط	مدیریت دقیق
	تأخوردی بالقوه	مدیریت برای سودآوری	ایجادگزینه	مدیریت برای درآمد
	مبادله ای	مدیریت برای سودآوری	مدیریت برای سودآوری	تحریم

۳. تشریح اهداف و تاکتیک‌های مورد نیاز برای دستیابی به آن‌ها برای مدیران و کارکنان عملیاتی. حال چنانچه سازمان را به دو بخش کلی فرایندهای عملیاتی

و مشتریان تقسیم نماییم می‌توان نقشه استراتژیک CRM را بر اساس مدل بریتون [۳۰] به شکل زیر ترسیم نمود:



۴- ساختن یک مارک تجاری [۳۱] قوی

۵- تغییر دادن ساختار سرمایه گذاری و هزینه‌ها

۶- ایجاد ارزش افزوده برای مشتریان. [۳۲]

(د) برنامه‌ریزی: برنامه‌ریزی را می‌توان عملی دانست که در آن مجموعه‌ای از طرح‌های مرتبط دارای کیفیت بالایی چون طرح‌های واحد تجاری، طرح‌های کل سازمان و طرح‌های IT

(ج) مدل‌های کسب و کار: بخش بعدی مدل‌های کسب و کار در مدیریت ارتباط با مشتری است. «کین» شش عامل اساسی در این رابطه ارائه کرد که عبارتند از:

- ۱- انجام دادن عملیات حمل و نقل
- ۲- داشتن ارتباط دراز مدت با مشتری
- ۳- هماهنگ کردن کانال‌های ارتباطی

همچنین می توان بعد فناوری اطلاعات را از چهار منظر زیر بررسی نمود:

الف) برنامه های کاربردی CRM : توسعه تجاری نرم افزار CRM به پیروی از سیستم هایی در مقیاس بزرگ ERP، مدیریت مشتریان را به صورت یک استراتژی کسب و کار درمی آورد. بسته های نرم افزاری سه بخشی CRM مجموعه جامعی از فناوری هایی برای مدیریت ارتباط با مشتریان فعلی و بالقوه، شرکای سازمان در بازاریابی، فروش، خدمات به مشتری، بدون توجه به کانال، ارتباط فراهم می آورند. احتمال موفقیت بستگی به کاهش حیطه پروژه، پیچیدگی و سفارشی سازی برنامه کاربردی دارد.

ب) توانمندی فناوری اطلاعات سازمان و زیر ساخت ها: عامل اصلی موفقیت اجرای سیستم های CRM را می توان مدیریت پروژه برشمرد. مدیر پروژه باید مدیری چند مهارتی، دارای تخصص هایی در زمینه های فنی، کسب و کار و مدیریت تغییر باشد. به نظر می رسد برای موفقیت طرح های CRM، وجود گروه هایی مرکب از متخصصین واحدهای کسب و کار، فناوری اطلاعات و همین طور متخصصانی از مشاوران و فروشندگان حیاتی است. ساختار، استانداردها و مدل های مناسب داده های برای پشتیبانی از عملکرد سازمانی داده ها در ذخیره دانش سازمان لازم می باشد. زیرساخت ضروری CRM یعنی شبکه های ارتباطات، بانک های اطلاعاتی، Server های کامپیوتری و Client ها همگی باید با یکدیگر همکاری کنند [۳۸].

ج) مدیریت دانش: بحث سوم در زمینه مدیریت دانش است. تعهد، اعتماد، فرهنگ و مباحث اجتماعی چهار عامل مهم در این زمینه هستند. موفقیت مدیریت دانش نیازمند ترکیب مناسبی از فرایندها، افراد و فناوری اطلاعات می باشد. قابلیت ذخیره سازی داده ها عامل مهم توانمندسازی مدیریت دانش است.

د) بازارهای الکترونیکی : اینترنت فقط یک رسانه نیست بلکه یک فضای بسیار گسترده و نامحدود است. معاملات تجاری در سه عبارت خلاصه می شوند: اطلاعات، قرارداد و پرداخت.

به وجود می آید. برنامه استراتژیک کل سازمان باید طرح های واحدهای کاری و طرح های IT را پشتیبانی نمایند. مدیران فناوری اطلاعاتی که در برنامه ریزی کسب و کار شرکت مشارکت بیشتری دارند می توانند اهداف عالی شرکت را بهتر درک کنند. به علاوه فرایند برنامه ریزی یکپارچه می تواند باعث ایجاد ارتباط بین مدیران کسب و کار و مدیران IT شود و برای ایجاد درک مشترکی بین حوزه های وظیفه ای مختلف درون سازمان اهمیت قائل شود. [۳۳]

ه) رهبری: سبک رهبری سازمان نیز یکی از عوامل کلیدی موفقیت به شمار می رود. برخی از محققین رفتار سازمانی، سبک های رهبری مدیریت تغییر را به صورت سبک دستوردهی، سبک مشارکتی، سبک آموزش دهی و سبک جامعه پذیری یا ترکیبی از سبک های فوق بر شمرده اند. انتخاب هر کدام از آنها به موقعیت و شرایط سازمان بستگی دارد. همچنین ممکن است رهبر موفق در طول دوره و مراحل مختلف سبک رهبری خود را تغییر دهد. مثلاً در مراحل ابتدائی از سبک دستوردهی و در مراحل بعدی از سبک مشارکتی نیز استفاده کند.

۲-۱۰. بعد فناوری اطلاعات CRM

مهمترین بخش این مدل، فناوری مدیریت ارتباط با مشتری است. فناوری های جدید ارتباط بین مشتریان و شرکت ها را تغییر داده اند. محیط های مجازی به منظور پشتیبانی از تعاملات و تبادل اطلاعات از میان کانال های ارتباطی پیوسته توسعه یافتند.

سه نوع فناوری وجود دارد:

۱- فناوری تاثیر پذیر [۳۴]: مثل اتاق های گفتگو، تابلوی اعلانات و غیره.

۲- فناوری تاثیر گذار [۳۵]: مثل نرم افزار سفارش دهنده و فهرست دهنده محصولات.

۳- فناوری تعاملی [۳۶]: مثل پست الکترونیکی، فکس، تلفن، وب سایت و ... دانش و تکنولوژی های جدید برای مشتریان و فروشندگان مفید هستند. [۳۷]

این تعاملات در توسعه ارتباط مشتریان با یکدیگر و ارتباط آن‌ها با شرکت مفید هستند. در مدیریت ارتباط با مشتری باید تلاش شود تا قدرت از سمت فروشنده به سمت خریدار منتقل شود. مشتریان در تمام نقاط جهان با شرکت در تماس اند و تقاضاهای آنان روز به روز در حال افزایش است، بنابراین شرکت‌ها باید استراتژی جدیدی برای افزایش برند خود در سراسر جهان بکار گیرند.

۳-۱۰. بعد اجتماعی CRM

بخش سوم بعد اجتماعی است که می‌تواند شامل تعاملات مجازی بین مشتریان و نیز بین مشتریان و شرکت باشد. تجربه احساسات مشتری بر روی مولفه‌های انسانی مدیریت ارتباط با مشتری که شامل رضایت، تعهد، رضایت از خرید و عوامل دیگر می‌باشد، موثر است. بعد اجتماعی را می‌توان از زوایای زیر بررسی نمود:

الف) تعامل با ذینفعان: ذینفع، فرد یا گروهی که می‌تواند بر تحقق اهداف سازمان تاثیر گذارد و از آن متاثر شود. مدیریت کارآمد ذینفعان به شرکت نوعی مزیت رقابتی می‌دهد. به عبارتی دیگر شرکتی که مسئول است تعهد خود را به صورت کارا حل کند، دارای نوعی مزیت رقابتی نسبت به شرکت‌هایی است که چنین کاری را صورت نمی‌دهند. این آگاهی با ابزار (تجزیه و تحلیل ذینفعان) به بهترین وجه موفق می‌شود که وسیله برای شناخت ذینفعان یا عوامل کلیدی درون شرکت، تجزیه و تحلیل نقش بالقوه هر ذینفع نسبت به طرح‌های CRM و تدوین طرحی برای مدیریت فوق فعال ارتباط با ذینفعان است.

ب) مشتری: کلید رشد کسب و کار، در ارتباط موفق آن با مشتری نهفته است؛ این کار شامل شناخت و ردیابی نیازها، رفتارها، چرخه زندگی مشتری و تجزیه و تحلیل بخش مشتری در مدیریت استراتژیک بازار (محیط خارجی) بوده و همچنین مستلزم استفاده از این اطلاعات در جهت ایجاد ارزش برای مشتری می‌باشد. از مهمترین روندهایی که موجب ارتباط ارزش‌آفرین با

مشتری می‌شود می‌توان به سرعت ارائه خدمات، خویش خدمتی، یکپارچه‌سازی، سهولت استفاده و رضایت مشتری اشاره نمود.

ج) دانش قلمرو کاری: در چارچوب CRM، دانش مشترک قلمرو کاری به دانشی اطلاق می‌شود که مشتریان با واحدهای کسب و کار مواجه هستند که به رسالت، اهداف و طرح‌های یکدیگر و درک فراگیر آن‌ها از سازمان احترام می‌گذارند. همین طور به دانشی اطلاق می‌شود که مدیران اجرایی فناوری اطلاعات از واحدهای سازمانی، دانش کارکردی و عملیات آن دارند. برخی از صاحب‌نظران دانش مشترک قلمرو کاری را مقدمه موثر ارتباطات و هم‌ترازی می‌دانند و به مدیران پیشنهاد می‌کنند که روش‌هایی را که در آن دانش مشترک قلمرو کاری ایجاد می‌شود بررسی کنند. به‌طور کلی استراتژی CRM در ضمن این که بر روی افراد تکیه دارد بر پایه مهارت سازمانی قرار دارد. بنابراین استراتژی نیاز به افراد خاصی دارد و برای اجرای آن مهم است تا مشخص شود که چه تعداد افراد با چه مقدار تجربه، درک و مهارت مورد نیازند.

د) فرهنگ: بدون شک عامل فرهنگ سازمانی، عامل محوری در تعیین آمادگی آن سازمان برای اجرای طرح‌های CRM است. فرهنگ سازمانی از سه جزء تشکیل شده است:

- مجموعه‌ای از ارزش‌های مشترک یا باورهای غالب که اولویت‌های سازمان را تعریف می‌کند.
- مجموعه‌ای از اصول پذیرفته شده مربوط به رفتار.
- نمادها و فعالیت‌های نمادین مورد استفاده برای توسعه و پرورش ارزش‌های مشترک [۳۹].

مدیریت ارتباط با مشتری در سراسر سازمان به کارکنان نوعی نگرش فراگیر و سازگار نسبت به مشتریان موسسه تقدیم می‌کند. پس فرهنگ مناسب سازمانی شاید فرهنگی باشد که

اطلاعات دارای کیفیت بالای مشتریان را به نحوی بین کارکنان به اشتراک گذارد که مخازن غنی دانش مشتری حفظ و نگهداری شود و برای تمامی کارکنان در دسترس باشد. فرهنگ سازمانی راه حل کلیدی برای اجرای استراتژی CRM ایجاد می‌کند. زیرا یک نیروی قدرتمند نظیر فرهنگ سازمانی متمرکز، انگیزه و هنجارهایی را پدید می‌آورد. استراتژی CRM بر سیستم ارائه خدمات یا پشتیبانی از مشتری تمرکز می‌کند. یک فرهنگ اگر با ساختار و عوامل انسانی مورد نیاز برای استراتژی CRM هماهنگ باشد به عنوان نیروی پشتیبانی برای سازمان محسوب می‌شود. اگر هماهنگی وجود نداشته باشد، انگیزه‌ها و هنجارهای فرهنگی می‌تواند استراتژی را به مرحله نابودی بکشاند.

کارکنان: کارکنان شرکت باید در زمینه تعامل و تماس با مشتریان، دوره‌های تخصصی و کاربردی را آموزش ببینند تا توانایی ارتباط مؤثر ارتباط با مشتریان را کسب نموده و ضمناً قادر به استفاده از فناوری‌های جدید نیز باشند. همچنین ایجاد انگیزه در کارکنان و ارتقای مهارت‌های آنان به وسیله اعطای انواع پاداش‌های مادی و معنوی، موجب تشویق و دلگرمی آنان و در نهایت بذل توجه و تلاش، جدیت و کوشش همه جانبه برای جذب و نگهداری مشتریان خواهد بود.

در مجموع و با توجه به موارد ذکر شده و مرور ادبیات مربوط به مدیریت ارتباط با مشتری، مراحل اجرای CRM را می‌توان به چند مرحله تقسیم نمود که عبارتند از:

- تجزیه و تحلیل نیازهای سازمان و مشتری
- طراحی و ایجاد استراتژی CRM
- طراحی مجدد فعالیت‌ها با در نظر گرفتن استراتژی CRM
- مهندسی مجدد فرایندهای کاری
- انتخاب نرم افزار مناسب
- ارزیابی و کنترل پس از اجرا

هدف از ایجاد استراتژی‌های کسب و کار مشتری مدارانه، برنامه‌ریزی برای تعیین استراتژی‌ها و فرصت‌هایی است که شرایط برنده- برنده را در فضای رقابتی ایجاد کند. اجرای راهبرد کسب و کار مشتری مدارانه مستلزم ایجاد تغییرات در نحوه انجام

تعاملات و به‌طور کلی ساختار تجاری آن شرکت است. در این راه باید نقش بخش‌ها و واحدهایی که با مشتری تعامل دارند، به درستی روشن و مشخص شود کدام واحد می‌تواند ارزش افزوده بیشتری را برای مشتری ایجاد کند. طراحی مجدد فعالیت‌های کاربردی و مهندسی مجدد فرایندها، با هدف کاهش هزینه‌های غیر ضروری مشتری و افزایش رو به بهبود میزان خدمات به مشتری انجام می‌شود. در واقع، فرایندهایی که دوباره تعریف شده‌اند باید بتوانند تمام فعالیت‌ها را به سمتی هدایت کنند که مرکز توجه این فعالیت‌ها، رضایتمندی مشتری باشد. بازننگری زنجیره فعالیت‌ها در فرایند باید به‌طور مرتب تکرار شود؛ در این میان، انتخاب یک نرم افزار مناسب برای تسهیل و خودکارسازی فرایندها تا جایی که امکان دارد، بسیار با اهمیت است.

باید توجه داشت تنها با خرید و نصب یک نرم افزار CRM مزایای مدیریت ارتباط با مشتری محقق نخواهد شد بلکه برای کاربردی نمودن رویکرد CRM و اثر بخش نمودن آن، سازمان باید به موارد زیر توجه کند:

۱- پیشتر تصمیم گرفته باشد که به دنبال کدام یک از اطلاعات مشتری است و نیز از جمع‌بندی این اطلاعات چه چیزی را دنبال می‌کند. به عنوان مثال برخی موسسات شرایط زندگی مشتریان خود را به دقت پیگیری می‌کنند تا بتوانند خدمات بانکی مناسبی نظیر رهن یا اجاره را در مواقع مناسب به آن‌ها ارائه کنند تا نیازهای آن‌ها را به بهترین شکل پاسخ دهند.

۲- به منابع مختلفی که از طریق آن‌ها اطلاعات مشتریان وارد سازمان می‌شود توجه داشته باشد و مشخص کند که در حال حاضر این داده‌ها در کجا و به چه شکل ذخیره شده و چگونه مورد استفاده قرار می‌گیرد. مثلاً ممکن است سازمان از طریق نامه نگاری، وب سایت، مراکز تلفنی ارتباط با مشتری، تیم‌های سیار فروش و بازاریابی و تبلیغات با مشتریان خود تعامل داشته باشد. سیستم‌های CRM قادرند تا این نقاط را به هم متصل کنند. اطلاعات جمع‌آوری شده بین سیستم‌های عملیاتی (فروش و انبار) و سیستم‌های تحلیل‌کننده اطلاعات رد و بدل شده و می‌توانند قالب‌های موجود در آن‌ها را استخراج و مرتب کنند.

۳- تحلیل گران سازمان از طریق اطلاعات به دست آمده قادر خواهند بود تا تصویر جامعی از هر مشتری و حوزه‌هایی که به خدمات بیشتر و بهتر نیاز دارند به دست آورند.

جمع بندی و توصیه‌های سیاستی

مدیریت ارتباط با مشتری یک سیستم یکپارچه است که در جهت برنامه‌ریزی، زمان‌بندی و کنترل فعالیت‌های قبل و بعد از فروش سازمان به کار می‌رود و هدف آن به دست آوردن و حفظ بلندمدت مشتریان و ارزش‌گذاری برای آن‌ها و همچنین توانمند ساختن مشتریان جهت تعامل با بنگاه‌ها و شرکت‌ها از طریق ابزارهای متعددی چون وب، تلفن، فکس، ایمیل و ... دریافت خدمات می‌باشد. برنامه‌های کاربردی CRM می‌تواند برای پشتیبانی از کل فرایندهای مشتری مدار در سازمان‌ها، در هر اندازه و سطحی شامل بازاریابی، فروش و خدمات مشتری استفاده شود. امروزه به منظور حفظ قدرت رقابتی در بازار، همه سازمان‌ها به دنبال راهی برای توسعه، حفظ و نگهداری، پایداری، دقت و مجموعه بهنگامی از مشتری، محصول، اطلاعات و خدمات در طول مدت بازاریابی و فروش، خدمات، پشتیبانی و واحدهای توسعه محصول می‌باشند که بر CRM استوار هستند.

CRM بخشی از استراتژی یک سازمان جهت شناسایی مشتریان، راضی نگه داشتن آن‌ها و تبدیل آن‌ها به مشتری دائمی می‌باشد. همچنین CRM در راستای مدیریت ارتباطات مشتری با شرکت و به منظور به حداکثر رساندن ارزش هر مشتری، شرکت را یاری می‌کند. وظیفه اصلی CRM تسهیل در برقراری ارتباط مشتری با شرکت (به هر صورتی که مشتری تمایل دارد) بدون محدودیت زمانی، مکانی و ملیتی می‌باشد به نحوی که مشتری احساس کند، با سازمان واحدی در تماس است که وی را می‌شناسد و نیازهای وی را به سرعت و با آسان‌ترین روش ارتباطی مرتفع می‌کند.

CRM نوعی استراتژی بازاریابی است که هدف آن صرفاً به بالا بردن معاملات که در حقیقت بالا بردن سوددهی به‌طور مقطعی می‌باشد، محدود نمی‌گردد، بلکه سعی دارد به دیدگاهی منحصر به فرد و یکپارچه از مشتری با یک راه حل مشتری مدارانه دست یابد که باعث بالا رفتن رضایت مشتری و افزایش

سود شرکت در بلند مدت می‌باشد. اگر نحوه مدیریت ارتباط با مشتری بهبود یابد، نتیجه آن افزایش بهره‌وری، رضایت مشتری و عملکرد بهتر نسبت به رقبا است. با این حال شرکت‌ها باید از نگرستن به CRM به عنوان یک راه حل مقابله با فشارهای رقابتی اجتناب کنند. چون مدیریت ارتباط با مشتری طرحی است که باید به صورت یک استراتژی سازمانی به آن نگریسته شود.

با مرور ادبیات، مفاهیم و اصول مدیریت ارتباط با مشتری می‌توان توصیه‌های سیاستی زیر را برای اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی CRM ارائه نمود:

۱. با توجه به اینکه مشتریان، کارکنان، رهبری، فرهنگ سازمانی، استراتژی و ساختار عوامل اصلی مورد نیاز برای اجرای CRM بوده، به منظور اجرای یک استراتژی CRM موثر در بازارهای رقابتی، شرکت باید طبق مدل ارائه شده در مقاله یک تیم متخصص مجهز به مهارت‌های فنی و کسب و کار که به ایجاد استانداردهای بالای خدمات‌رسانی به مشتری می‌انجامد، تشکیل دهد.

۲. تدوین برنامه جامع و مدیریت استراتژیک برای شروع و اتمام به موقع پروژه اجرای استراتژی CRM ضروری است. این کار مانع از به حاشیه رفتن تیم پروژه شده و باعث هماهنگی زیرسیستم‌ها و جلوگیری از تحمیل هزینه‌های مضاعف در آینده می‌شود.

۳. برای جلوگیری از اشتباهات استراتژیک و تاکتیکی (فردی و فرایندی) لازم است در کلیه مراحل اجرا اقدامات کنترلی و نظارتی در خصوص عملکرد اعضای تیم و پیشرفت مراحل اجرا به عمل آید.

۴. بررسی مولفه‌های مدل اجرای استراتژی CRM (فکری، اجتماعی و فناوری اطلاعات) می‌تواند با مشخص نمودن نقاط ضعف سازمان در خصوص هر کدام از مولفه‌ها، زمینه تقویت آن‌ها را فراهم نماید.

۵. پایه و اساس هر استراتژی، اطلاعات و تکنولوژی می‌باشد. بنابراین سازمان‌ها باید اطمینان حاصل نمایند که اطلاعات مهم و مناسب به منظور برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری موثر و کارآمد در زمان مناسب به افراد مناسب می‌رسد. برای انجام چنین کاری سازمان‌ها می‌توانند استانداردی برای جلب

18. Analytical
19. Collaborative
20. Gray & Jung, 2001, p 23.
۲۱. سرفرازی، ۱۳۸۶، صص ۶۳۱-۶۳۰.
۲۲. سوئیفت، ۲۰۰۲، ص ۵۵.
23. <http://www.daneshju.ir/forum/f499/t14333.html>
24. Ellinger, Plair, 2000, p 36.
25. Business Process Reengineering .
۲۶. محمدی، ۱۳۸۲، ص ۶.
۲۷. سرفرازی، مهدی زاده، ۱۳۸۶، ص ۶۷۳.
۲۸. آکر، ۱۳۸۶، ص ۳۷۵.
۲۹. جانسون و استروم، ۲۰۰۲، ص ۸۱.
۳۰. بریتون، ۲۰۰۴، ص ۶.
31. Brand
۳۲. البداوی، عنایت تبار، ۱۳۸۵، ص ۷.
33. Gray, 2001.
34. Passive.
35. Active.
36. Interactive.
۳۷. البداوی، عنایت تبار، ۱۳۸۵، ص ۶.
۳۸. الهی، حیدری، ۱۳۸۴، ص ۶۸.
۳۹. آکر، ۱۳۸۶، ص ۳۸۱.

منابع

آکر، دیوید، مدیریت استراتژیک بازار، مترجمین: صفرزاده، حسین و خادمی، مهدی و فرهنگی، علی اکبر، تهران، انتشارات پیام پویا، چاپ دوم، ۱۳۸۶.

البدای، امیر و عنایت تبار، محمد، "مدیریت ارتباط با مشتری در محیط الکترونیکی"، چهارمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، تهران، آذرماه ۱۳۸۵.

الهی، شعبان و حیدری، بهمن، "مدیریت ارتباط با مشتری"، شرکت چاپ و نشر بازرگانی، تهران، ۱۳۸۴.

سرفرازی، مهرزاد و مهدی زاده، شعبان، "متدولوژی مدیریت ارتباط با مشتری در کلاس جهانی مشتریان"، مجموعه مقالات همایش سراسری مدیریت، باشگاه پژوهشگران جوان

رضایت مشتری ایجاد نمایند.

۶. لازم است واحدهای مختلف سازمان برای اجرا و پیاده سازی مطلوب استراتژی CRM تعامل نزدیکی با هم داشته باشند.

۷. ساختار سازمانی، عوامل انسانی و فرهنگ می‌توانند اجرای استراتژی CRM را تحت تاثیر قرار دهند. نوع افراد و انگیزه‌های آن‌ها، زمینه مهارت‌های مورد نیاز برای حمایت از مزایای رقابتی پایدار را فراهم می‌کند. فرهنگ سازمانی که شامل ارزش‌های مشترک، هنجارهای رفتاری و نمادها و فعالیت‌های نمادین است باید با ساختار سازمانی و عوامل انسانی سازگار باشد.

۸. اجرای استراتژی CRM در سازمان‌ها مزایایی از قبیل کاهش هزینه‌های اداری، افزایش اثربخشی رقابت‌های بازاریابی در بازارهای سنتی و الکترونیکی، افزایش پاسخگویی به مشتری و افزایش زمان عرضه محصول به مشتری را در بر دارد.

پی‌نوشت

۱. صالحی و دیگران، ۱۳۸۴، ص ۷۳.
2. Customer.
3. Relationship.
4. Management.
۵. الهی و حیدری، ۱۳۸۴، ص ۳.
۶. تامپسون، ۲۰۰۴، ص ۲۴.
7. Turban McLean, 2002.
۸. برنت، ۲۰۰۱، ص ۳۰.
۹. هیپنر، وایلد و دیگران، ۲۰۰۱، ص ۱۴.
۱۰. همپ و اساتمن، ۲۰۰۲، ص ۵۲.
۱۱. فینبرگ و رومانو، ۲۰۰۴، ص ۹۹.
۱۲. البداوی و عنایت تبار، ۱۳۸۵، ص ۸.
13. Johnson & Fredrik, 2002, p 40.
14. Application
15. Sales Force Automation
16. Customer Service and Support
17. Enterprise Marketing Automation

- Pergamon Journal*, Transportation Research part E.vol 35.
- Burnett.(2001).Handbook of key Customer Relationship Management : "The Definitive Guide to Winning, Managing and Developing key Account Business; prentice Hall : new Jersey.
- Feinberg j. & N.C.Romano .(2003).Electronic Customer Relationship Management-Revising the General Principles of Usability and Resistance - an Integrative Implementation FrameWork, *Business Process Management Journal* , Vol .9 ,No.5.
- Hampe j.F & P.Swatman (2002), Customer Relationship Management, Case Studies of Five Swedish, Luella university o Technologies.
- Swift R.S (2002). Accelerating Customer Relationship: using CRM and technologies, prentice Hal, NJ.
- Thompson, Bob, (2004), "What is CRM?"
- Wild K.D, H.Hi Pner, C. Frieltiz and S.Martin (2001); Marketing E-CRM: absatzwritschaft, Dusseldorf.
- Brewton, James,(2004).The CRM Score card + Strategic Six Sigma :A powerful Approach for Maximizing CRM Strategy Execution Success.
- <http://www.daneshju.ir/forum/f499/t14333.html> .
- دانشگاه آزاد اسلامی واحد فیروزکوه، ۱۳۸۶ .
- سرفرازی، مهرزاد و معمارزاده، غلامرضا، "مدیریت الکترونیکی ارتباط با مشتری در کلاس جهانی"، اولین همایش ملی راهبردهای نوین مدیریت، ۲۹ و ۳۰ بهمن ماه ۱۳۸۵، دانشگاه اصفهان.
- سرفرازی، مهرزاد و معمارزاده، غلامرضا، "پارادایم مدیریت الکترونیکی ارتباط با مشتری (ECRM) در پروژه اداره، حفظ و نگهداری از مشتری"، نخستین کنفرانس جهانی بانکداری الکترونیکی، تهران، ۱۳۸۶ .
- صالحی صدقیانی، جمشید و اخوان، مریم و باب الحوائجی، مجید، "مدیریت روابط با مشتری در تجارت الکترونیک بین بنگاهی"، فصلنامه مدیریت صنعتی، تهران، بهار ۱۳۸۴، شماره ۸ .
- محمدی، اسماعیل، "مشتری مداری"، ناشر موسسه خدمات فرهنگی رسا، تهران، ۱۳۸۲ .
- محمدی، محمدعلی، "مدیریت ارتباط با مشتری"، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۲۹، سازمان مدیریت صنعتی، تهران، ۱۳۸۱ .
- Turban, E, Mclean, E. and Wetherbr, J,"Information Technology for management: Making Connections for Strategic Advantage", 2nd Ed. New York; Wiley, 2002.
- Gray Paul & Jung book byun (2001),"customer relationship management", university of California, available at : <www.crito.uci.edu>, [07, 08, 2004] .
- Johnson, Johan & Fredrik Storm (2002),"customer relationship management-case studies of five Swedish companies ", Luial University of Technology.
- Kelada, J., pas de" reengineering sans quality total", *lexpansion management review*, 1994
- Ellinger, A .E;Daugherty,p.jPlair, Q.J,(2000),"customer satisfaction and loyalty in supply Chain: the Rule of Communication",